Holakrasi

Konsep dan Penerapannya

ilmusospolek.blogspot.com

Buku ini merupakan salinan tidak resmi dari penulis asli. Sumber buku ini diambil dari ilmusospolek.blogspot.com dengan sedikit perubahan untuk menyesuaikan estetika buku. Penulis asli dapat menarik, memusnahkan, atau melakukan tindakan apapun terhadap buku ini. Buku ini tidak dimaksudkan untuk aktivitas komersial. Penyalin hanya bertujuan untuk menyebarluaskan informasi yang telah disampaikan penulis dalam bentuk lain yang lebih disukai penyalin. Tidak ada maksud memperkaya diri atau hal lain yang berhubungan dengan kepentingan pribadi. Salinan ini murni untuk sumber referensi tanpa maksud komersial apapun.

–Penyalin–

Daftar Isi

Mengenal Holakrasi

Holakrasi merupakan sistem tata kelola organisasi dimana kewajiban, wewenang, dan pengambilan kebijakan didistribusikan secara merata kepada seluruh anggota organisasi (Rudd, 2009). Konsep tersebut dikembangkan oleh *HolacracyOne, LCC* dan telah diadopsi oleh banyak organisasi nirlaba di Amerika Serikat, Inggris, Perancis, Jerman, Australia, Selandia Baru, dan Swiss, seperti dalam perusahaan pendiri Twitter, Zappos, dan Amazon (Groth, 2013).

Konsep holakrasi menempatkan pegawai sebagai subjek yang bebas berkreativitas, berinovasi, dan berekspresi dalam mengerjakan pekerjaannya, sehingga tidak mengherankan jika holakrasi kerap kali disebut dengan model *creative common* atau *open sources.* Dalam konteks organisasi, konsep ini cenderung mengesampingkan adanya manajer yang dominan, pembagian tugas yang jelas, maupun struktur hirarki yang kaku. Kondisi demikian diklaim dapat menciptakan organisasi yang efisien, transparan, inovatif, dan akuntabel (Groth, 2013).

Holakrasi dicapai melalui fleksibilitas dan kreativitas di dalam sebuah organisasi. Organisasi kemudian membuat tim-tim kecil yang terdiri dari beberapa anggota dengan tujuan tertentu. Masing-masing tim memiliki kewenangan untuk memutuskan suatu kebijakan, sekaligus merancang tindakan-tindakan strategis untuk mencapai tujuan tersebut (Groth, 2013). Konsep tersebut tentu sangat cocok bagi anggota organisasi dengan kreativitas dan kualitas yang tinggi. Holakrasi menciptakan *sense of belonging* yang tinggi pada organisasi karena menempatkan setiap anggota sebagai subjek penting dalam organisasi tersebut. Anggota organisasi tidak hanya dijadikan sebagai "robot raksasa" yang siap menerima apapun otoritas dari atasan, melainkan menjadikannya lebih demokratis.

Konsep tersebut jelas sangat berbeda bahkan dapat dikatakan sebagai antitesis dari konsep Max Weber (Bapak Birokrasi) tentang tata kelola organisasi, khususnya birokrasi dalam pemerintahan. Birokrasi dicapai melalui formalisasi

aturan, struktur, dan proses dalam organisasi dengan berbagai karakteristik struktural di dalamnya, yaitu (Weber, 1984 dalam Alen, 2004):

1. Aturan, regulasi, dan prosedur yang preseden dan abstrak sebagai pedoman tindakan organisasi dalam rangka mencapai tugas dan tujuan organisasi tersebut.
2. Spesialisasi peran anggota dalam sebuah organisasi, sehingga dapat memberikan peluang kepada masing-masing divisi pekerjaan untuk menyederhanakan aktivitas atau tugas yang rumit. Dengan memecah tugas-tugas yang rumit ke dalam aktivitas khusus dalam beberapa divisi, maka produktivitas pekerja dapat ditingkatkan.
3. Hirarki otoritas organisasi formal dan legitimasi peran kekuasaan anggota organisasi didasarkan pada keahlian pemegang jabatan secara individu. Kekuasaan didelegasikan secara hirarki dan diekspresikan dalam istilah tugas, hak, kewajiban, dan tanggung jawab yang ditetapkan melalui kontrak dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selain itu, konsep tersebut juga menekankan sentralisasi koordinasi, komunikasi, dan kontrol.
4. Kualitas yang dibutuhkan untuk mengisi posisi diukur berdasarkan pengakuan kredensial formal (ijazah, sertifikat, dll). Prosedur tersebut dinilai mampu menggambarkan kemampuan teknik yang dimiliki, sekaligus kemampuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka. Para manajer harus mengevaluasi persyaratan pelamar kerja secara logis, dan individu yang berkualitas dapat diberikan kesempatan untuk melakukan tugasnya demi perusahaan.
5. Kemungkinan pertukaran personil dalam menjalankan peran organisasi, sehingga aktivitas organisasi dapat diselesaikan oleh individu yang berbeda. Hal tersebut mencerminkan bahwa aspek tugas organisasi yang relatif dibandingkan aspek anggota organisasi pelaksana tugas tersebut.
6. Impersonality dan profesionalisme dalam hubungan antar anggota organisasi harus mengutamakan tujuan organisasi dibandingkan tujuan pribadi. Hal tersebut menekankan prioritas terhadap tugas-tugas organisasi di atas kepentingan organisasi individu.
7. Uraian tugas yang terperinci harus diberikan kepada semua anggota organisasi sebagai garis besar tugas formal dan tanggung jawab kerjanya.

Pekerja harus mempunyai pemahaman yang jelas tentang tujuan perusahaan dari kinerja yang mereka lakukan.

8. Rasionalitas dan *predictability* dalam aktivitas organisasi dan pencapaian tujuan organisasi. Hal tersebut dianggap mampu meningkatkan stabilitas perusahaan.

Intinya, birokrasi menekankan pentingnya peraturan (tertulis) dalam segala hal di organisasi. Dengan demikian, organisasi akan mempunyai pedoman dalam menjalankan tugas-tugasnya. Di sisi lain, konsep tersebut menciptakan suasana formal yang cenderung kaku dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan 2 (dua) konsep diatas, maka dapat dipetakan perbedaan yang signifikan antara konsep holakrasi dengan konsep birokrasi. Secara sederhana, tabel 1 menjelaskan kedua konsep tersebut.

Tabel 1. Perbedaan Antara Holakrasi dan Birokrasi

Aspek	Konsep Dasar	
	Holakrasi	**Birokrasi**
Regulasi	Aturan yang relative dinamis dan flesibel	Standarisasi aturan yang preseden dan abstrak
Pembagian Tugas	Anggota organisasi dibagi menjadi team - team mandiri (*self-governing circles*) dengan tujuan-tujuan besar. Team bebas berekspresi (*self-direct*) untuk mencapai tujuan tersebut)	Pemisahan fungsional dari tugas-tugas yang diikuti oleh struktur otoritas formal. Delegasi kekuasaan diekspresikan dalam istilah tugas, hak, kewajiban, dan tanggung jawab yang ditetapkan melalui kontrak
Pengambilan Keputusan	Pengambilan keputusan didelegasikan kepada masing-masing team secara mandiri.	Pengambilan keputusan didasarkan pada sistem hierarki. sentralisasi koordinasi, komunikasi, dan kontrol.
Tindakan organisasi	Tindakan organisasi menjunjung tinggi fleksibilitas dan demokrasi, serta mengesampingkan peran dominan manager	Tindakan organisasi dikerangkai oleh sistem pengetahuan yang disipliner

Sumber: Diolah dari Berbagai Sumber

HolacracyOne, LCC sebagai perusahaan pencetus konsep holakrasi menyatakan bahwa holakrasi itu sendiri mengarah pada penanaman nilai fleksibilitas dan efektivitas dalam menjalankan *core processes* organisasi, meliputi proses pengambilan keputusan maupun struktur organisasi. *HolacracyOne, LCC* mengklaim bahwa konsep tersebut mampu mendorong meningkatnya kapasitas adaptasi suatu organisasi. Hal tersebut disebabkan karena dalam holakrasi menganut sistem *dynamic steering* dalam segala proses, sehingga keputusan dapat dibuat dengan lebih cepat apabila terdapat hambatan atau masalah di luar

prediksi. Anggota dari organisasi yang menganut konsep ini akan belajar dan terbiasa dalam menghadapi berbagai situasi sulit yang datang tiba-tiba.

Konsep holakrasi dibangun bagi organisasi yang dalam prosesnya menghabiskan banyak energi untuk rapat atau pertemuan, memiliki struktur organisasi yang rigid, dan mengalami proses pengambilan keputusan yang sulit (*HolacracyOne, LCC,* 2000). Maka, konsep holakrasi dibangun berdasarkan pertanyaan seperti:

1. Bagaimana seharusnya membuat keputusan?
2. Siapa yang seharusnya membuat keputusan?
3. Dan bagaimana mengubah struktur organisasi dan kebijakan organisasi?

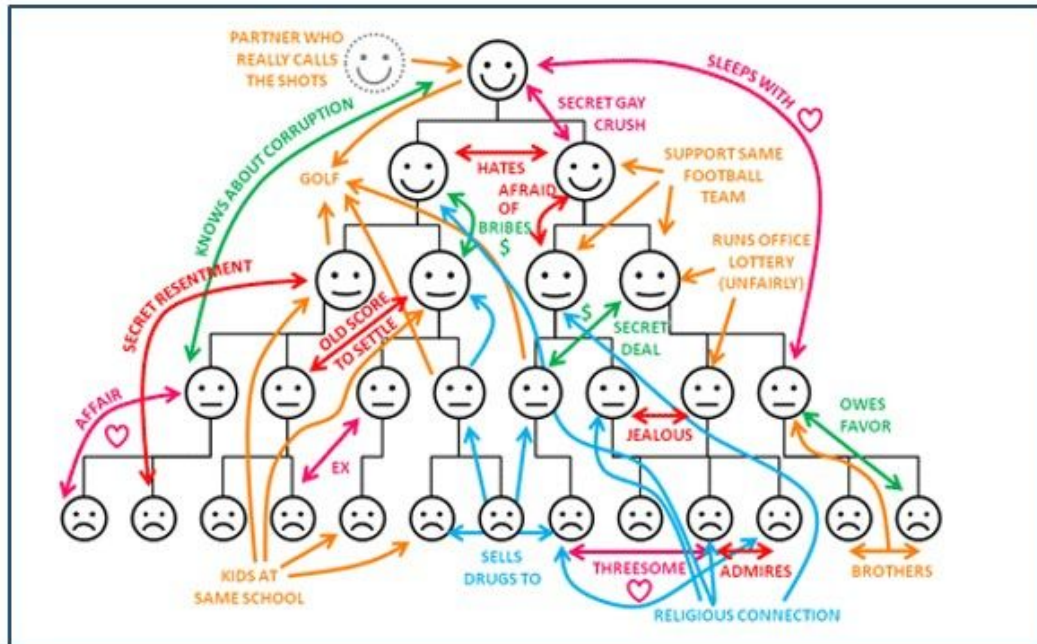
Manfaat Penerapan Holakrasi

HolacracyOne, LCC dalam bukunya menyatakan bahwa organisasi yang menerapkan sistem holakrasi pada prosesnya, akan memperoleh berbagai manfaat, antara lain:

1. Holakrasi membuat organisasi lebih sensitif terhadap perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal. Hal ini berdampak pada kecepatan dan responsivitas organisasi dalam menghadapi masalah tersebut.
2. Holakrasi membuat organisasi lebih mudah dan cepat dalam mengintegrasikan sesuatu yang baru ke dalam seluruh lapisan organisasi. Dengan kata lain, organisasi akan lebih adaptif dalam menghadapi berbagai perubahan.
3. Holakrasi 'memaksa' organisasi untuk terus belajar. Perubahan lingkungan yang kerap kali terjadi harus direspon secara cepat oleh semua lapisan organisasi, kemudian dikembangkan dan dianalisis secara mandiri untuk menghasilkan pemecahan masalah. Hal tersebut menciptakan sebuah organisasi yang tangguh dengan kemandirian dan kekuatan masing-masing lapisan organisasinya.
4. Holakrasi mendorong terciptanya organisasi yang dinamis dalam membuat keputusan. Ketika terjadi perubahan lingkungan atau permasalahan dalam suatu organisasi, maka secara otomatis anggota organisasi akan menyadari siapa yang seharusnya membuat keputusan atau lapisan organisasi mana yang seharusnya bertindak, dan bagaimana menghadapi permasalahan tersebut. Proses tersebut mengalir secara natural sebagai dampak dari fleksibilitas pengambilan keputusan.

Holakrasi mengklaim mampu mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapi kebanyakan organisasi saat ini. Organisasi tradisional yang terkenal dengan sistem *top-down* dianggap tidak efektif lagi diterapkan di era inovatif saat ini. Berbagai kritik telah muncul terhadap model tradisional tersebut, seperti

proses yang kaku, tujuan tidak jelas, kurangnya keterlibatan anggota, sulit menghadapi perubahan, *overlapping*, dan lain sebagainya (lihat gambar 1).

Gambar 1. *General Company Circle*

Sumber: Sisney, 2014

Tidak peduli seberapa banyak pelatihan kepemimpinan yang dilaksanakan, maupun berbagai metode pengembangan organisasi, karena pada akhirnya organisasi tetap tidak mencapai target karena kesalahan melekat pada struktur organisasi mereka.

Bagaimana Organisasi Memulai Menerapkan Holakrasi?

Terdapat 3 (tiga) tahap bagi organisasi dalam memulai penerapan konsep holakrasi. Ketiga tahap tersebut akan menghasilkan pengelolaan organisasi yang dinamis (*HolacracyOne, LCC,* 2000), antara lain:

1. Mempelajari prinsip dasar penerapan holakrasi dalam suatu organisasi.
2. Memfasilitasi pertemuan dengan seluruh anggota organisasi, baik berupa *governance meeting* maupun *operational meeting*.
3. Merombak struktur organisasi dengan berbagai inovasi sesuai dengan konsep holakrasi.

Membangun prinsip dasar

Holakrasi membutuhkan beberapa prinsip dasar untuk menghadapi berbagai situasi, seperti bagaimana anggota organisasi menghadapi situasi di luar prediksi, menerima dan mentransfer informasi, serta bagaimana anggota organisasi membuat keputusan. Dengan cara ini, setiap anggota yang menghadapi situasi tak terduga dapat bergantung pada prinsip dasar holakrasi, yaitu:

1. Berbagai situasi sulit dan tak terduga dapat terjadi kapanpun dan dalam semua hal.
2. Setiap masalah (maupun keputusan) dapat ditinjau kembali setiap waktu.
3. Tujuannya adalah keputusan yang dapat ditetapkan, tidak ada keputusan terbaik.

Berdasarkan tiga prinsip tersebut, maka tujuan utama dari diterapkannya prinsip holakrasi adalah menciptakan keputusan atau solusi terbaik dalam jangka panjang dengan terus mencari berbagai cara dan menginput informasi-informasi baru untuk menghadapi berbagai tantangan ke depan. Hal tersebut secara tidak langsung mempengaruhi

produktivitas dan kelincahan organisasi karena terus mengalami proses pembelajaran.

Memfasilitasi Pertemuan

Salah satu upaya awal dalam menerapkan holakrasi adalah memfasilitasi pertemuan dengan anggota organisasi untuk membahas persoalan terkait **tata kelola organisasi** dan **proses operasional organisasi**. Seorang fasilitator dapat memimpin pertemuan tersebut dengan cara mengkombinasikan antara proses pemberian pemahaman dan pendampingan.

Dalam pertemuan mengenai tata kelola organisasi atau bisa disebut dengan ***governance meeting***, dibahas mengenai isu-isu pemerintahan, seperti pendelegasian wewenang dan akuntabilitas, perubahan kebijakan, minimalisasi otoritas pendelegasian, dan lain sebagainya. *Output* dari pertemuan tersebut adalah pembagian peran secara spesifik dan akuntabilitas yang jelas untuk mencapai tujuan organisasi. Proses yang digunakan untuk memfasilitasi pertemuan ini disebut dengan *Integrative Decision Making* (IDM), dimana seluruh tujuan akan diintegrasikan melalui diskusi yang relevan (*HolacracyOne, LCC,* 2000).

IDM membedakan holakrasi dengan konsep demokrasi maupun konsensus. Dalam demokrasi (suara mayoritas), suara minoritas tidak terintegrasi dengan baik, padahal sangat mungkin bahwa informasi dari minoritas berisi hal yang sangat penting bagi organisasi. Sementara prinsip konsensus (setiap orang harus setuju), suara minoritas cenderung dipertimbangkan, namun membutuhkan waktu yang lama dan panjang untuk membuat keputusan. IDM mencoba menggabungkan dua kelebihan dan menghilangkan kelemahan dari prinsip demokrasi dan konsensus. IDM akan mendorong keputusan dibuat dengan cepat tanpa mengabaikan informasi minoritas. Hal ini merupakan konsekuensi logis dari dibangunnya prinsip bahwa *tidak ada keputusan terbaik, yang ada hanyalah keputusan yang bisa dijalankan*. Dalam suatu pertemuan, tidaklah penting bagi semua anggota organisasi untuk menyukai atau tidak menyukai keputusan yang

diambil, asalkan keputusan tersebut dapat dijalankan dan tidak ada keberatan yang relevan. Hal ini berkorelasi pula pada prinsip bahwa *setiap keputusan yang diambil dapat dikaji ulang setiap waktu.*

Selanjutnya dalam **pertemuan operasional** (*operational meeting*), ditekankan pada pembuatan keputusan secara cepat dan efektif terkait masalah operasional dan agenda organisasi, serta pendelegasian akuntabilitas. Fasilitator harus memastikan bahwa seluruh tim telah memiliki agenda dalam waktu yang telah ditetapkan.

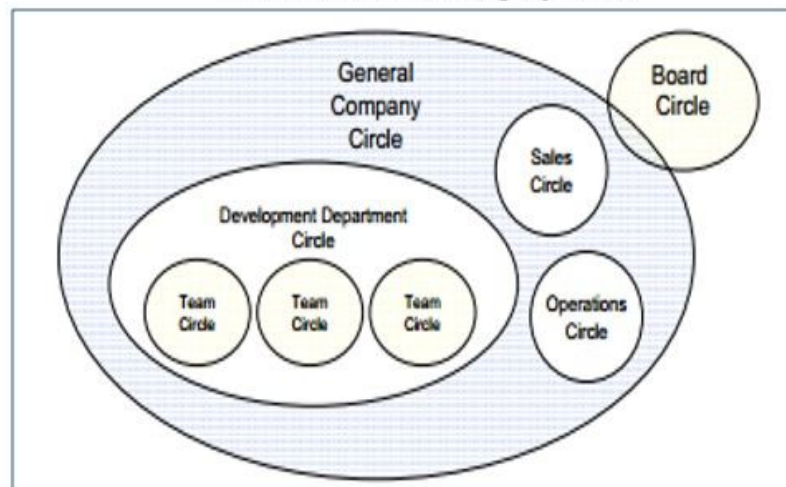
Singkatnya, pertemuan operasional membahas berbagai hal terkait efektivitas organisasi, sedangkan *governance meeting* memberikan ruang untuk mengubah ketegangan yang ada dalam suatu organisasi (*HolacracyOne, LCC, 2000*).

Meng-inovasi Struktur Organisasi

Sebuah organisasi yang hendak menginisiasi konsep holakrasi, harus melakukan perubahan pada struktur organisasinya. Holakrasi menciptakan dua inovasi penting dalam organisasi, yaitu membentuk lingkaran dinamis (***dynamic circles***) dan *link* ganda (***double link***). Kedua inovasi tersebut memungkinkan aliran informasi akan tersebar ke seluruh lapisan organisasi dan perubahan akan cepat diintegrasikan tanpa pernah kehilangan kontrol atau arah (*HolacracyOne, LCC, 2000*).

Dalam suatu organisasi holakrasi, dibentuk tim-tim yang mandiri dan dinamis (*dynamic circles*). Tim-tim tersebut mengorganisir peran dan akuntabilitasnya sendiri (*self-organizes*), sehingga dalam setiap lingkaran memiliki kejelasan tentang *siapa yang bertanggung jawab untuk apa.* Dengan kata lain, manajemen tanggung jawab diinternalisasi untuk menjawab tujuan dari masing-masing lingkaran. Lingkaran tersebut adalah unit organisasi yang sangat gesit dan adaptif dalam menghadapi berbagai perubahan organisasi. Kapasitas adaptif ditanamkan dalam struktur dan proses yang memungkinkan organisasi tumbuh secara organik dalam organisasi (Robertson, 2007).

Sebagai contoh, dalam gambar 1 menunjukkan struktur organisasi lingkaran sebuah organisasi. Lingkaran yang lebih besar mencakup sub-lingkaran yang lebih kecil, kecuali *board circle*. Setiap lingkaran (tim) memiliki peran masing-masing dan dikelompokkan berdasarkan fungsi tertentu, bisa berupa proyek khusus, departemen, fungsi pendukung, maupun lini bisnis. Setiap lingkaran juga memiliki otonomi dan kewenangan untuk mengelola tim. Namun, tetap berkoordinasi dengan sistem lain sebagai mekanisme kontrol organisasi secara menyeluruh.

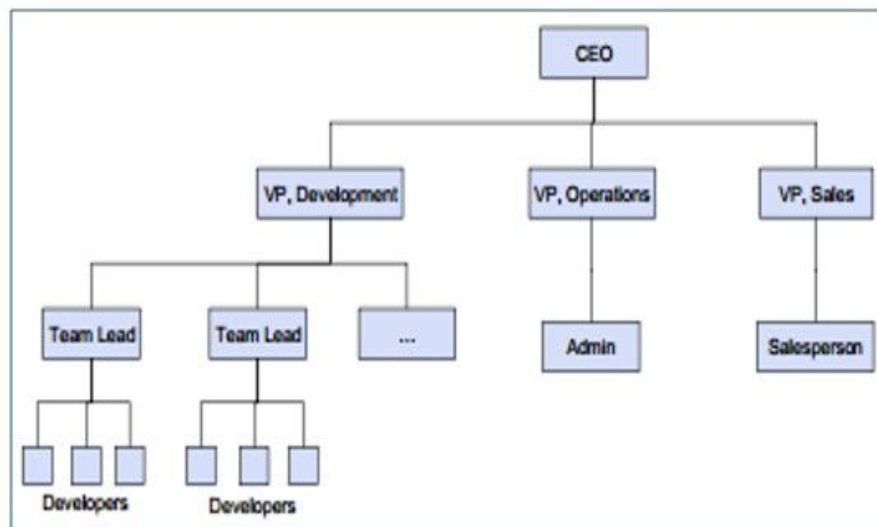
Gambar 1. ***General Company Circle***

Sumber: Robertson, 2007. ***Organization at The Leading Edge: Introducting Holacracy*****. United States**

Dari gambar 1, dapat dilihat bahwa masing-masing lingkaran merupakan *holon*, yang berarti keseluruhan dan merupakan bagian. Sebagai contoh, sebuah atom (utuh) merupakan bagian dari suatu molekul, dan molekul merupakan bagian dari sel yang merupakan bagian dari organisme. Dalam konteks perusahaan misalnya, tim proyek secara menyeluruh merupakan bagian dari departemen, dan departemen merupakan bagian dari perusahaan.

Konsep tersebut berkebalikan dengan struktur organisasi tradisional dimana terdapat hirarki otoritas yang kuat, spesialisasi pekerjaan yang mendalam, peraturan dan kontrol yang spesifik, dan impersonalitas dalam segala proses organisasi. Struktur organisasi dibangun dengan prinsip skalar, yaitu otoritas serta tanggung jawab harus mengalir dalam bentuk garis yang tidak terputus-putus dari manajer tinggi hingga manajer rendah,

sehingga memungkinkan terbentuknya departementasi dan kesatuan perintah (lihat gambar 1) (Mamo, 2008).

Dalam pandangan holakrasi, model tradisional dianggap terlalu teoritis, tidak jelas, dan konvensional. Deskripsi pekerjaan, tanggung jawab, dan struktur pelaporan berasal dari atas dan kerap kali tidak relevan dengan kondisi operasional organisasi. Organisasi menjadi sangat kaku karena tidak terdapat fleksibilitas dalam setiap tingkatan organisasi. Dalam organisasi konvensional, setiap anggota memiliki satu *job description* yang jelas.

Gambar 2. ***Struktur Organisasi Tradisional***

Sumber: Robertson, 2007. ***Organization at The Leading Edge: Introducting Holacracy*****. United States**

Sedangkan dalam holakrasi, tidak dikenal istilah *job description*, melainkan *roles*. Setiap anggota tidak secara kaku memegang satu *role*, karena *roles* pada organisasi holakrasi tidak didefinisikan berdasarkan *people* (kemampuan personal anggota), namun berdasarkan *work* (pekerjaan). Setiap anggota bisa memiliki lebih dari satu *role* dalam proses pelaksanaan organisasi. *Role* tersebut juga tidak bersifat permanen, artinya bisa berubah atau dihilangkan setiap saat jika organisasi tidak lagi membutuhkan *role* tersebut, sehingga semua *role* yang berjalan akan terus relevan. Selain itu, dalam holakrasi, *governance* menjadi proses yang berkelanjutan dalam setiap tingkatan dan menciptakan proses *peer to peer* melalui partisipasi setiap orang. Dalam holakrasi, seluruh anggota

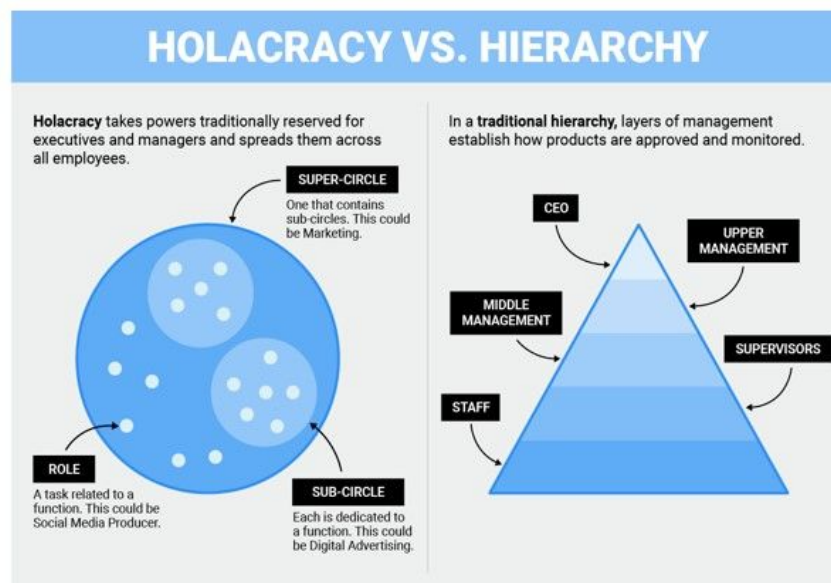
organisasi memiliki nilai penting (*valuable*) dalam mendorong kemajuan organisasi itu sendiri, sehingga *sense of belonging* muncul dengan baik.

Perbedaan mendasar antara organisasi dengan struktur tradisional dan organisasi dengan struktur holakrasi, secara sederhana dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Perbedaan Struktur Organisasi Tradisional (Hierarkhi) dengan Struktur Orga Holakrasi

Struktur Organisasi Tradisional (Hierarkhi)	Struktur Holakrasi
Job Description Satu anggota organisasi memiliki satu pekerjaan spesifik. Pekerjaan tersebut berlangsung berulang-ulang, jarang ter-*update*, serta kerap kali tidak tepat dan tidak relevan	***Roles*** Peran tertentu melingkupi pekerjaan, bukan orang dan terus di-*update*. Satu orang mengisi beberapa peran dalam suatu pekerjaan
Pendelegasian Kewenangan Manajer bebas mendelegasikan kewenangan	***Distributed Authority*** Kewenangan didistribusikan dalam team-team. Keputusan dibuat dalam team tersebut
Big Re-Organisation Struktur organisasi jarang ditinjau ulang, mandate berasal dari atas (tp-down)	***Rapid Iterations*** Struktur organiasi terus-menerus di-update. Setiap team mengorganisasi diri secara mandiri
Office Politics Segala intruksi dan perintah harus dipatuhi	***Transparen Roles*** Setiap anggota organisasi terikat dalam peraturan yang sama, termasuk CEO.

Sumber: Moreno, 2016

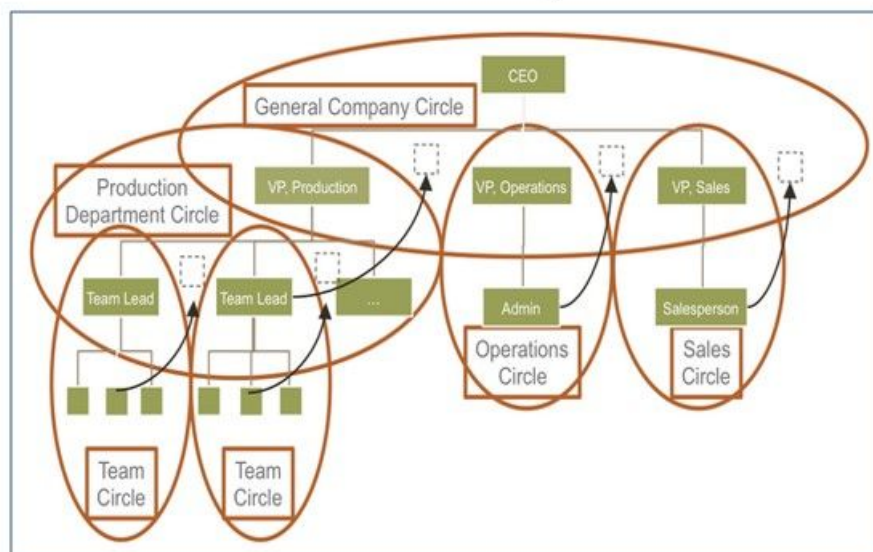
Gambar 3. Perbedaan Struktur Organisasi Tradisional (Hierarkhi) dengan Struktur Organisasi Holakrasi

Sumber: Samantha Lee dalam Feloni, 2016

Selanjutnya dalam gambar 3, dapat dilihat perpaduan antara konsep holakrasi dan organisasi tradisional. Konsep tersebut merupakan solusi bagi organisasi tradisional untuk menginisiasi konsep holakrasi ke dalam organisasinya tanpa mengalami perubahan yang dominan dalam waktu

singkat. Dalam perkembangannya nanti, konsep holakrasi akan terus dikembangkan dan diperbaiki secara perlahan (Robertson, 2007).

Dalam gambar 3 dapat dilihat bahwa Direksi dan CEO membentuk sebuah lingkaran dewan untuk mengintegrasikan kondisi eksternal perusahaan ke dalam internal perusahaan. Selanjutnya, CEO dan kepala departemen (tim eksekutif) membentuk lingkaran yang melingkupi seluruh aktivitas operasional organisasi, kecuali beberapa fungsi yang telah didelegasikan ke departemen dalam sub-lingkaran (*sales circle*, *operation circle*, dan *production department circle*). Sebuah departemen kemudian memecah lagi dirinya ke dalam berbagai tim proyek.

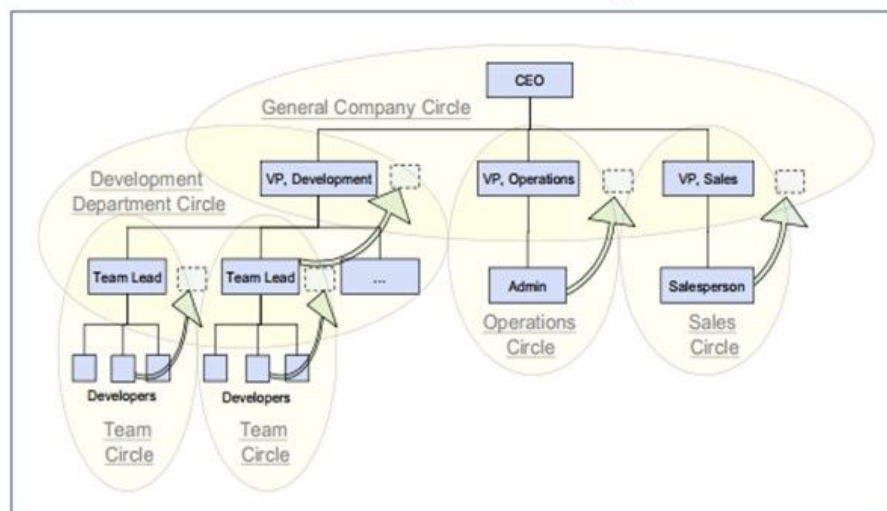
Sangat jelas bagaimana dua lingkaran saling tumpang tindih peran manajer. Pandangan ini menunjukkan bahwa seorang manajer berfungsi sebagai konektor atau jembatan antara lingkaran yang lebih luas dengan lingkaran yang lebih khusus.

Gambar 4. ***Dari Hierarkhi Menuju Holakrasi***

Sumber: Robertson, 2007. ***Organization at The Leading Edge: Introducting Holacracy*****. United States**

Selain ***dynamic circle***, konsep holakrasi juga menekankan pada pembentukan link ganda (***double link***). Holakrasi menciptakan divisi fungsional dalam suatu lingkaran, yaitu (1) peran untuk memanajemen lingkaran itu sendiri (*lead link*) dan (2) peran untuk mewakili kepentingan lingkaran lain ke lingkaran di atasnya (*rep link*). *Lead link* umumnya merupakan manajer tim yang memiliki kewenangan untuk membuat keputusan tim, dan tidak harus bertanggung jawab mewakili tim ke

lingkaran lain yang lebih tinggi. Seseorang yang bertanggung jawab mewakili tim ke lingkaran yang lebih tinggi (*rep link*) dipilih oleh seluruh anggota team. Ia bertanggung jawab menciptakan komitmen tinggi terhadap organisasi dan memastikan bahwa kebutuhan dan kepentingan tim tersampaikan ke lingkaran yang lebih tinggi.

Konsep *double link* ini membuat segala informasi mengalir ke seluruh lapisan organisasi. Manajer tingkat atas akan mengetahui berbagai informasi yang terjadi di level karyawan, sebaliknya kepentingan dan pendapat karyawan juga tersampaikan hingga ke manajer atas. Dalam hal ini, karyawan ditempatkan sebagai pihak yang penting. Tidak hanya sebagai pelaksana, melainkan juga dapat menyumbang ide terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan.

Gambar 5. Contoh *Double Linking*

Sumber: Robertson, 2007. *Organization at The Leading Edge: Introducting Holacracy*. United States

Bagaimana Holakrasi Bekerja

Berasaskan pada prinsip-prinsip dasar holakrasi, organisasi menjalankan berbagai proses untuk mencapai tujuannya dalam sebuah rangkaian lingkaran kerja. Holakrasi kemudian mendorong dan memberdayakan individu untuk memimpin perang mereka sendiri dan mengambil tindakan terbaik untuk memenuhi tujuan. Pertemuan operasional (taktis) diselenggarakan setiap minggunya untuk mengambil keputusan yang bisa disepakati untuk menghadapi situasi tertentu dan sinkronisasi anggota tim. Baik pertemuan operasional maupun *governance meeting*, tidak berfokus pada solusi atau keputusan yang 'sempurna', melainkan keputusan praktis (taktis) yang diambil dengan cepat untuk meningkatkan efisiensi kerja. Pertemuan yang lama dan tidak efektif dianggap memakan banyak waktu yang seharusnya dapat digunakan untuk bekerja (Moreno, 2016).

Setiap keputusan kemudian akan ditinjau kembali setiap saat jika terjadi kesalahan atau ketegangan dalam lingkungan internal lingkaran. Struktur peran akan diperbaharui jika terjadi kesenjangan akuntabilitas melalui *governance meeting*. Anggota tim dibebaskan untuk bergerak cepat dan memutuskan kembali agar solusi yang dibuat sesuai dengan realita yang terjadi pada saat itu. Solusi yang mulai tidak relevan dapat dengan cepat diselaraskan dengan kebutuhan aktual secara berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi akan terhindar dari 'perangkap' yang memakan waktu untuk mencoba 'memprediksi atau mengontrol sesuatu yang belum pasti' selama pertemuan. Alur kerja organisasi holakrasi secara lebih sederhana digambarkan dalam gambar 1.

Gambar 1. ***Alur Kerja Holakrasi***

STUFF COMES IN

DOING WORK
in clear roles

SENSING TENSIONS
as challenges
or opportunities

WORKING IN

TACTICAL MEETINGS
to sync and triage
next actions

WORKING ON

GOVERNANCE MEETINGS
to clarify and improve
role structure

In Holacracy, "...nothing gets in the way of the work," says HolacracyOne co-founder Tom Thomison. Work comes in and roles process it. As tensions surface, actions are taken tactically, but if there is a gap in accountability, then the role structure needs to be updated in governance meetings. This ensures that the structure matches the organization's needs while work continues. Always working; always evolving.

Berdasarkan diagram alur holakrasi (pada gambar 1), dapat dikatakan bahwa holakrasi dikemas untuk manajemen diri dalam organisasi. Holakrasi menggantikan manajemen organisasi tradisional dengan sistem *peer to peer* untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kelincahan organisasi. Dengan demikian, sistem ini memungkinkan organisasi mendistribusikan otoritas, memberdayakan seluruh karyawan untuk mengambil peran dalam kepemimpinan, dan membuat keputusan yang berarti bagi organisasi.

Kontrol Organisasi Holakrasi

Dynamic Steering

Sebagian besar manajemen pengambilan keputusan atau kebijakan saat ini diarahkan pada mencari jalan terbaik untuk mencapai tujuan tertentu (memprediksi) di masa depan, merencanakan, dan mengelola berbagai kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut Kegiatan yang kemudian direncanakan harus dilaksanakan sesuai dengan perencanaan awal. Holakrasi menganggap bahwa proses tersebut layaknya seseorang yang mengendarai sepeda untuk target jarak yang jauh, memegang stang kendali, mengayuh sepeda, dan secara kaku mengikuti arah yang telah direncanakan sebelum keberangkatan. Maka, kemungkinan besar target tersebut tidak akan dilampaui.

Sebaliknya, jika seseorang yang mengendarai sepeda dengan terus mendapatkan informasi mengenai kondisi jalan di depan, mengoreksi kecepatan, keadaan, dan keseimbangan sepeda, maka besar kemungkinan targetnya akan tercapai. Pemikiran itulah yang dibangun oleh holakrasi. Holakrasi mengklaim bahwa akan jauh lebih baik untuk menentukan tujuan, melaksanakannya, menentukan jalan berdasarkan kondisi *real*, dan merespon dengan cepat (adaptif) dengan perubahan yang terjadi, dibandingkan dengan merencanakan (memprediksi) sesuatu untuk mencari keputusan yang (dianggap) paling benar untuk mencapai tujuan tertentu. Intinya, holakrasi berpedoman bahwa keputusan terbaik akan diperoleh seiring berjalannya waktu. Dengan mengelola berbagai informasi-informasi baru selama proses berjalan (Robertson, 2007).

Integrative Decision Making

Dalam hal membuat keputusan, holakrasi menggabungkan seluruh perspektif inti untuk menghasilkan keputusan yang bisa diterapkan. Proses

pengambilan keputusan dilakukan secara cepat dan sistematis dengan tetap berfokus pada dynamic steering. Keputusan final akan dijalankan apabila tidak ada 'keberatan' dari sisi anggota organisasi untuk meneruskan keputusan tersebut. Keberatan yang dimaksud didefinisikan sebagai alasan mengapa sebuah keputusan tidak dapat diterapkan sekarang oleh tim (bukan keberatan individu). Ada pun keputusan yang diambil tersebut akan terus disempurnakan berdasarkan informasi baru dan usulan atau keberatan dari tim (Robertson, 2007).

Batasan pengambilan keputusan dalam holakrasi adalah keputusan yang 'bisa diterapkan', bukan 'keputusan terbaik'. Batasan tersebut tampaknya memberikan ruang yang cukup untuk memfasilitasi perspektif dari anggota organisasi yang kontra terhadap keputusan. Pada akhirnya keputusan tersebut akan terus dikaji sesuai dengan keberatan-keberatan yang muncul kemudian. Gambar 1 menjelaskan proses dari pengambilan keputusan integrative.

Gambar 1. ***Alur Kerja Holakrasi***

Integrative Decision-Making Process (short-format)

There are several facilitation formats available for integrative decision-making. Following is the "short-format" process, used when a circle member has both a tension to resolve and a specific proposal to offer as a starting point for integration:

Present Proposal: *The proposer states the tension to be resolved and a possible proposal for addressing it. Clarifying questions are allowed solely for the purpose of understanding what is being proposed. Discussion and reactions are cut off immediately by the facilitator, especially reactions veiled in question format (e.g. "Don't you think that would cause trouble?").*

Reaction Round: *The facilitator asks each person in turn to provide a quick gut reaction to the proposal (e.g. "Sounds great", "I'm really concerned about X", etc.). Discussion or cross-talk of any sort is ruthlessly cut off by the facilitator – this is sacred space for each person to notice, share, and detach from their reactions, without needing to worry about the potential effect of sharing them.*

Amend or Clarify: *The proposer has a chance to clarify any aspects of the proposal they feel may need clarifying after listening to the reactions, or to amend the proposal in very minor ways based on the reactions (only trivial amendments should be attempted at this stage, even if there were clear shortcomings pointed out). Discussion is cut off by the facilitator.*

Objection Round: *The facilitator asks each person in turn if they see any objections to the proposal as stated. Objections are briefly stated without discussion or questions; the facilitator lists all objections on the board, and cuts off discussion of any kind at this stage. If the objection round completes with no objections surfaced, the decision is made and the process ends.*

Integration: *If objections surface, once the objection round completes the group enters open dialog to integrate the core truth in each into an amended proposal. As soon as an amended proposal surfaces which might work, the facilitator cuts off dialog, states the amended proposal, and goes back to an objection round.*

Sumber: Robertson, 2007. *Organization at The Leading Edge: Introducting Holacracy*. United States

Individual Action

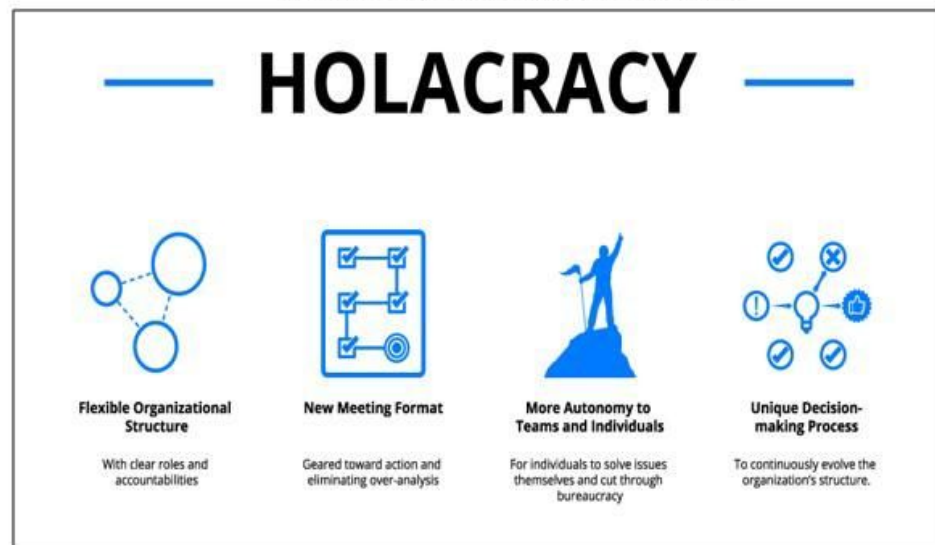
Aksi individu sangat penting dalam organisasi holakrasi. Individu berproses dengan mempertimbangkan informasi yang tersedia, menggunakan penilaian terbaik menurut mereka, dan mengambil tindakan yang dianggap terbaik menurut mereka untuk mencapai tujuan lingkaran.

Ketika tindakan yang diputuskan tidak selaras dengan akuntabilitas mereka, maka mereka harus segera mengembalikan 'keseimbangan' (Robertson, 2007). Model tersebut tentu membuat anggota organisasi lebih bertanggung jawab terhadap segala keputusan yang dibuatnya.

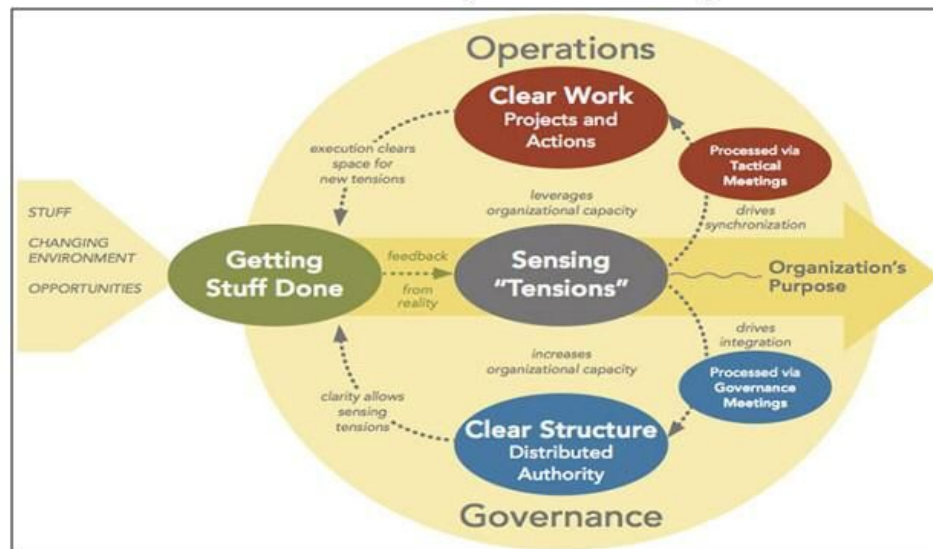
Pengakuan terhadap aksi individu tersebut akan memiliki dampak yang besar terhadap budaya organisasi. Organisasi menjadi lebih fleksibel dan didukung dengan akuntabilitas anggota yang tinggi. Aksi individu dalam konteks tim pada akhirnya juga akan mendorong tim untuk berani menghadapi resiko saat ini, maupun menantang berbagai kondisi di masa depan.

Berdasarkan berbagai penjelasan di atas, maka holakrasi merupakan 'teknologi sosial' yang merevolusi bagaimana struktur organisasi yang baik dengan menggeser hirarki yang ketat menjadi struktur yang lebih fleksibel; bagaimana keputusan seharusnya dibuat; dan bagaimana melatih anggota organisasi untuk menghadapi berbagai permasalahan dan perubahan yang terjadi dalam rangka meningkatkan produktivitas dan mencapai tujuan organisasi (Ryan, 2012).

Pada intinya holakrasi terkait dengan aspek fleksibilitas struktur organisasi, format pertemuan (*meeting*) yang tidak cepat dan efektif, pemberian kewenangan atau otonomi lebih kepada tim dan individu dalam organisasi, serta menciptakan proses pengambilan keputusan yang unik. Intinya, dalam menghadapi situasi sulit, organisasi tradisional mengandalkan kecepatan pemimpin dalam mengatasinya. Sedangkan holakrasi mengandalkan anggota organisasi untuk secara cepat merespon perubahan dengan memberdayakan lebih banyak dari mereka.

Gambar 2. Karakteristik Dasar Holakrasi

Sumber: Robertson, 2015

Holakrasi mengklaim bahwa ia mampu menciptakan *conscious organization* (organisasi sadar) melalui berbagai konsep yang telah dijabarkan di atas, yaitu pendistribusian, kewenangan, memproses perubahan, *governance meeting*, *operational meeting*, dan lain sebagainya.

Gambar 3. ***How Does Holacracy Creates Conscious Organization?***

Sumber: Ryan, 2012

Contoh Penerapan Holakrasi: Belajar dari Zappos

Gambar 1. *Logo Zappos*

Sumber: www.zappos.com, 2016

Salah satu organisasi besar yang telah menerapkan konsep holakrasi (sejak tahun 2003) adalah Zappos, sebuah perusahaan retail sepatu dan pakaian *online* terbesar di dunia (www.zappos.com). Pada tahun 2009, perusahaan tersebut diakuisisi oleh **Amazon** yang merupakan perusahaan multinasional tersukses dan *retailer* terbesar di internet. Zappos dibeli dengan harga saham yang sangat tinggi, yaitu mencapai **1,2 Miliar Dollar**. Pertumbuhan penjualan tahunan Zappos sangatlah pesat. Pada tahun 2001, angka penjualan mencapai empat kali lipat dibandingkan tahun sebelumnya dengan biaya iklan yang minimal. Pada tahun 2008, Zappos berhasil mencapai 1 miliar dollar dalam penjualan tahunan dan menduduki posisi ketiga di dalam 100 perusahaan pilihan teratas menurut survei *Fortune* (Wahyu, 2012).

Kesuksesan Zappos tidak terlepas manajemen organisasinya. Kiat manajemennya adalah menetapkan nilai-nilai yang memotivasi secara internal untuk meningkatkan kepuasan karyawan melebihi sekedar urusan materi. Tujuan perusahaan dalam menciptakan budaya yang berfokus pada kepuasan karyawan

membuat Zappos menjadi tempat bekerja idaman. Zappos meyakini bahwa motivasi eksternal seperti uang dan jabatan memang dibutuhkan. Namun, faktor-faktor intrinsik lah yang mendorong karyawan untuk terus termotivasi secara internal dan berkomitmen dalam jangka panjang (*Human Capital Journal*, 2014).

Pada tahun 2013, CEO Zappos, Tony Hsieh mengumumkan mengadopsi holakrasi, dan sekitar satu tahun kemudian 80% dari perusahaan direstrukturisasi menjadi lingkaran. Adopsi holakrasi pada perusahaan Zappos tampaknya dapat berjalan sukses. Konsep holakrasi yang menjunjung tinggi kreativitas, fleksibilitas, dan inovasi kemudian diterapkan perusahaan Zappos dengan menciptakan nilai (*value*) perusahaan. Perusahaan dengan *value* 'mengayomi karyawan dan menciptakan pekerjaan yang menyenangkan' tersebut memiliki *culture* yang kuat untuk menjunjung tinggi *value*, sehingga tidak mengherankan jika Zappos menjadi perusahaan yang kuat pula. Nilai-nilai tersebut kemudian mendorong para karyawan untuk memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan, berani menghadapi perubahan, kreatif, *open-mind*, serta terus belajar dan berkembang untuk membangun hubungan yang baik dalam suatu tim.

Dalam rangka memberikan kenyamanan dan menciptakan pekerjaan yang menyenangkan bagi karyawan, Zappos membuat beberapa kebijakan seperti, (1) membagi karyawan perusahaan dalam tim-tim (*dynamic circles*) yang bebas berinovasi dan berkreativitas guna mencapai tujuannya, (2) memberikan kebebasan bagi karyawan perusahaan untuk mendesain dan mengatur sendiri ruang kerjanya, (3) menghapus berbagai aturan rigid yang membatasi fleksibilitas karyawan, (4) menciptakan hubungan personal yang bagi antar-karyawan tanpa memandang status, (5) menciptakan budaya kerja yang hidup berkesan, misalnya membiarkan karyawan memainkan musik, membuat parade antar-departemen, berpakaian bebas, dan lain sebagainya (Wahyu, 2012).

Selain itu, pelatihan dan pengembangan karyawan dilakukan Zappos untuk meningkatkan kompetensi dan kepuasan karyawan. Para karyawan akan menjadi termotivasi untuk memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan. Karyawan Zappos yang bekerja dengan baik berdampak pada kepuasan karyawan, yang pada akhirnya memberikan tingkat penjualan dan keuntungan yang tinggi. Dari

keuntungan tersebut, Zappos menyisihkan untuk investasi berupa pelatihan dan pengembangan karyawan. Upaya menciptakan budaya perusahaan dengan berinvestasi untuk pengembangan dan pelatihan karyawan merupakan salah satu kiat sukses manajemen yang perlu dilakukan perusahaan manapun yang ingin berhasil menghasilkan laba dan bertahan dalam jangka waktu yang panjang (*Human Capital Journal*, 2014).

Perdebatan Konsep Holakrasi

Tidak dapat dipungkiri bahwa setiap konsep baru pasti menimbulkan pro dan kontra. Holakrasi diklaim dapat meningkatkan kelincahan, efisiensi, transparansi, inovasi, dan akuntabilitas dalam sebuah organisasi. Pendekatan ini mendorong anggota tim (individu) untuk mengambil inisiatif dalam setiap proses organisasi, dan membuatnya lebih bertanggung jawab terhadap pikiran dan tindakan mereka. Sistem kewenangan didistribusikan cenderung merata dengan mengurangi beban pemimpin dalam mengambil keputusan. Holakrasi dianalogikan sebagai suatu sistem dalam organ tubuh manusia, dimana setiap anggota organisasi mewakili setiap sel tubuh. Masing-masing memiliki peran tertentu yang saling berhubungan (Robertson, 2007).

Di satu sisi, holakrasi dianggap tidak bisa lepas seluruhnya dari hirarki. Keputusan tetap diturunkan dari lingkaran satu ke lingkaran yang lain dalam hirarki yang jelas. Lingkaran berikutnya hanya mengetahui sedikit gambaran mengenai lingkaran sebelumnya. Selain itu, holakrasi hanya dapat berjalan pada organisasi dengan anggota yang mandiri, kompeten, inovatif, dan berorientasi pada pelanggan sehingga membutuhkan kelincahan dan kecepatan beradaptasi (Moreno, 2016).

Keputusan perusahaan besar Zappos mengadopsi holakrasi menjadi titik awal timbulnya pro dan kontra di kalangan bisnis. Perusahaan *online* yang terkenal dengan prestasi bisnis yang luar biasa tersebut memutuskan untuk mengadopsi sistem operasi yang mengatur ulang semua peran pekerjaan dan mendistribusikan kekuasaan secara merata ke semua karyawannya.

Transisi dari organisasi tradisional ke holakrasi tentu tidak datang tanpa tantangan. Sejumlah kekhawatiran dikemukakan oleh banyak komentator bisnis maupun kalangan lain, diantaranya:

1. Dalam holakrasi, lingkaran memiliki domain penuh atas keputusan, dan keputusan tersebut memungkinkan bertentangan satu sama lain, baik dalam lingkaran itu sendiri maupun dengan lingkaran lain. Setiap anggota

memiliki pendapatnya masing-masing, tidak dapat dipungkiri adanya 'kepentingan pribadi' di dalamnya. Holakrasi mengklaim bahwa konsep ini dapat meminimalisir kepentingan politik, sedangkan menempatkan sekelompok orang bersama-sama pasti akan selalu melibatkan unsur politik (Croke, 2015). Tidak dapat dipungkiri bahwa organisasi holakrasi pun memiliki kemungkinan untuk terjerumus ke dalam tirani konsensus (Pisoni, 2015).

2. Dalam suatu lingkaran, masing-masing anggota organisasi memiliki peran lebih dari satu dan berbeda-beda satu sama lain. Hal ini memungkinkan adanya peran yang terabaikan di mana anggota organisasi hanya memprioritaskan peran yang menjadi 'peran utama' dan *passion* mereka (Croke, 2015).
3. Bagi sebagian orang, bekerja tanpa manajer (boss-less) justru merupakan hal yang sulit dilakukan. Selain menuntut kreativitas, akuntabilitas, dan inovasi, holakrasi juga menuntut adanya persamaan persepsi untuk menghindari konflik, dan peningkatan tanggung jawab. Masing-masing anggota organisasi harus sama-sama memiliki tanggung jawab dan *good effort*. Namun, kenyataannya tidak semua organisasi memiliki karyawan yang demikian. (Croke, 2015; Russo, 2014). Akibat fatal yang sangat mungkin terjadi adalah ketika tim tidak lagi memiliki kemampuan untuk mengelola diri sendiri (Russo, 2014).
4. Selama ini holakrasi hanya diadopsi oleh perusahaan-perusahaan besar yang mengalami perkembangan pesat, sehingga dipertanyakan bagaimana holakrasi akan bereaksi terhadap penurunan ekonomi (Russo, 2014).
5. Manusia pada umumnya cenderung ingin meningkatkan prediktabilitas dan meminimalisir keterkejutan atau kejadian diluar dugaan. Jika dianalogikan, sesuatu yang tidak mungkin ketika seseorang tiba-tiba ingin membuat gedung tingkat 20 jika pondasi yang saat ini mereka buat hanyalah pondasi untuk gedung tingkat 10. Ketika keadaan memaksa harus membuat gedung tingkat 20, maka disaat itu pula sumber daya seseorang tidak mencukupi untuk membangun ulang pondasi (Pisoni, 2015).
6. Dalam organisasi tradisional, pertanyaan mendasar yang kerap muncul dalam proses pelaksanaan organisasi adalah 'bagaimana cara terbaik

menghadapi permasalahan?', sedangkan dalam organisasi holakrasi, pertanyaan yang muncul jauh lebih komplek, yaitu 'siapa yang seharusnya paling baik membuat keputusan untuk menghadapi permasalahan?' (Pisoni, 2015).

7. Holakrasi dianggap sebagai konsep yang 'setengah matang'. Holakrasi menghadapi ambiguitas dan ketidakjelasan dalam proses pengembangan ke depan, kompensasi dan penghargaan pegawai, maupun tanggung jawab setiap individu. Sangat sulit untuk mengkoordinasikan berbagai macam usaha individu dalam skala besar (Bernstein, el.al, 2016).

Dari berbagai kekhawatiran di atas, tantangan yang paling sulit bagi holakrasi (seperti juga konsep lainnya) adalah kemungkinan keberlanjutannya (Russo, 2014). Setiap model tata kelola organisasi memang memiliki kelebihan dan kelemahannya masing-masing. Pemilihan model harus disesuaikan dengan kondisi, kebutuhan, dan tujuan organisasi sehingga dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Tidak pula menutup kemungkinan bagi organisasi untuk menggabungkan berbagai model organisasi yang ada. Pemilihan model organisasi hanya satu di antara banyak faktor yang mempengaruhi kesuksesan organisasi itu sendiri. Setidaknya, kemunculan konsep holakrasi mampu merangsang diskusi lebih lanjut tentang apakah holakrasi merupakan alternatif yang tepat dan berkelanjutan untuk merevolusi organisasi tradisional, atau hanya sebuah percobaan menarik yang tidak selalu cocok untuk setiap 'kasus' dalam organisasi.

Daftar Pustaka

Allen, Kieran. 2004. Max Weber: A Critical Introduction. London: Pluto Press.

Bernstein, Ethan, John Bunch, Niko Canner, and Michael Lee. 2016. Beyond The Holacracy Hype. Diakses dari https://hbr.org/ pada 01 Agustus 2016.

Croke, Brandon. 2015. What Are The Arguments Against Holacracy?

Groth, Aimee. 2013. Zappos is Going Holacratic: No Job Titles, No manager, No Hierarchy. Quartz: Retrieved.

HolacracyOne, LCC. 2000. Holacracy: Discover A Better Way of Working. USA: HolacracyOne, LCC.

HolacracyOne, LCC. 2000. Working With Holacracy. Netherlands: Westerstraat 187 1015 MA Amsterdam The Netherlands.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Rivai, Veithzal & Basri. 2005. Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.

Robertson, 2007. Organization at The Leading Edge: Introducing Holacracy. United States.

Rudd, Olivia. 2009. Business Intelligence Success Factors: Tools for Aligning Your Business in the Global Economy. John Wiley & Sons.

Sisney, Lex. 2014. An Inside Look at Holacracy. Diakses dari http://organizationalphysics.com pada 01 Agustus 2016.

Wahyu, Reza. 2012. Kiat Sukses Manajemen Zappos. Diakses dari https://tipsmotivasi.com pada 01 Agustus 2016.